

Michael SchumannSOFI - Friedländer Weg 31 - D-37085 Göttingen

Friedländer Weg 31
D-37085 Göttingen
Telefon: (0551) 52205-0
Telefax: (0551) 52205-88
Email: dgsf@gwdg.de

07. April 2003

Widersprüchliches zu den Entwicklungstendenzen der Arbeit***I.**

Ich freue mich, auf der Eröffnungsveranstaltung der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft Rhein-Neckar-Dreieck sprechen zu dürfen. Ich halte solche Initiativen zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit für einen zentralen Bestandteil einer innovativen Arbeitsmarktpolitik. Sie gehören, wie ich später noch genauer zeigen möchte, zum Wenigen, worauf sich die Hoffnungen der Betroffenen der Arbeitsmarktmisere richten können. Ich danke Ihnen deswegen für Ihre Einladung.

Der Titel meines Vortrags „Widersprüchliches zu den Entwicklungstendenzen der Arbeit“ dürfte manchen irritiert haben. Der Arbeitstitel hieß denn auch „Zukunft der Arbeit“ und zielte ab auf eindeutige Trendansagen. Aber damit kann ich nicht aufwarten. Denn schon die Ist-Situation der Arbeit ist gekennzeichnet durch Unübersichtlichkeit, Heterogenität, auch durch Ambivalenzen und Paradoxien. Und auch die Dynamik, in der sich der Strukturwandel der Arbeit gegenwärtig entfaltet ist zu vielgestaltig und uneinheitlich, als dass man die Gegenwart als Trend für die Zukunft nehmen dürfte.

Das war immer schon problematisch. Aber früher gab es denn doch zwei Orientierungen, die heute nicht mehr gelten:

* Vortrag auf der Präsentation der EQUAL-Entwicklungsgesellschaft Rhein-Neckar-Dreieck, Heidelberg, d. 21. März 2003,

- (1) Solange tayloristisch-fordistische Arbeits- und Organisationsgestaltung den Formwandel der Arbeit bestimmte, bildeten diese Prinzipien halbwegs verlässliche Ansatzpunkte für die Arbeits-Analyse: Systematische Zerlegung der Arbeit in weitestgehend standardisierte und marginalisierte Ausführung versus Theorie- und Planungsarbeiten; Herrschaft und Kontrolle versus ihr unterworfenen Positionen; Partizipation an Hierarchie versus Objekt der damit gesetzten Direktiven. Wo in diesem polaren System die eigene Arbeit angesiedelt war ließ recht eindeutige Schlüsse zu über das Niveau von Qualifikation, Arbeitsautonomie, Status, Austauschbarkeit, Vernutzung, Entgelt. Der in den letzten 20 Jahren stattfindende Formwandel der Rationalisierungskonzepte und die wie immer begrenzte Loslösung vom one-best-way des Taylorismus lassen einen solchen polaren Analyseansatz obsolet werden.

- (2) Als zweite Veränderung muss in Erinnerung gerufen werden: Bis Anfang der 80er Jahre konnte „Arbeitslosigkeit“ im Diskurs über den Formwandel von Arbeit und Beschäftigung noch marginalisiert werden. So taucht sie damals in den Sozialstrukturanalysen der Soziologie kaum auf. „Arbeitslosigkeit“ galt als „Übergangsphänomen“ von Konjunkturzyklen, Branchenkrisen und individuell bedingten Misere. Dies nahm ihr sicher schon damals aus der Sicht der Betroffenen nicht die Dramatik schwer bewältigbarer Einzelproblemlagen – aber erst die heutige Massenarbeitslosigkeit und der in den letzten beiden Jahrzehnten stetig wachsende Sockel an Dauerarbeitslosen lässt sie zu einem strukturbestimmenden Element der gegenwärtigen Sozialgliederung werden. Denn das Segment der Arbeitslosen ist nicht nur größer geworden, sondern es hat sich auch verfestigt. Die Kluft zwischen Beschäftigten und Arbeitslosen wurde permanent tiefer; für viele sind Brücken bereits abgerissen, Exklusion hat definitiv stattgefunden. Auch durch die verfestigte Arbeitslosigkeit bekommt also der Blick auf die Zukunft der Arbeit neue Tiefendimensionen.

Ich möchte nun in meinem Vortrag dreierlei versuchen:

1. Ich werde zunächst die gegenwärtige Umbruchsituation etwas genauer beschreiben. Es geht dabei nur um Stichpunkte zu den veränderten ökonomisch-politischen Rahmenbedingungen, zu den entsprechend angepassten Unternehmensstrategien und zu den daraus resultierenden Anforderungen und Einflüssen auf Arbeitseinsatz und Arbeitsformen.

2. Danach werde ich ein Strukturbild der Erwerbstätigkeit skizzieren. Es soll die soziale Heterogenität und Pluralität unterschiedlicher Beschäftigungssegmente verdeutlichen und die Nicht-Beschäftigung berücksichtigen.

3. Schließlich geht es mir im abschließenden Teil meines Vortrages darum, dieses zunächst statische Bild der Erwerbs-Sozialstruktur zu dynamisieren. Ich will ausgewählte Politikbereiche benennen, die in Zukunft die gegenwärtigen Konturen des Bildes verändern könnten.

II.

Stichworte zur politisch-ökonomischen Umbruchsituation

Als Chiffre des gegenwärtigen Umbruchs steht „Globalisierung“ – ein zugegebenermaßen unscharfer, schillernder Begriff mit dem vielfältige, auch widersprüchliche Veränderungen assoziiert werden. Im Bedeutungshof von Globalisierung sind folgende Stichpunkte zu nennen:

- ***In makroökonomischer Dimension:***

- Entgrenzung der Märkte;
- Weltweite Verschärfung der Ungleichzeitigkeiten;
- Machtzuwachs insbesondere des Finanzkapitals bzw. der weltweiten Finanzmärkte.

- ***In mikroökonomischer Dimension:***

- Neuorientierung in den Unternehmen: Shareholder Value-Ziele und Entledigung von sozialen Bindungen und Rücksichtnahmen;
- Wachsende Planungsunsicherheit;
- Beschleunigte Innovationsdynamiken;
- Erhöhte Reaktionsgeschwindigkeiten;
- Vergrößerte Komplexität der zu beherrschenden Prozesse.

- ***Schließlich in politisch-gesellschaftlicher Dimension:***
 - Reichtums- versus Armuts- bzw. Inklusions- versus Exklusions-Polarisierung;
 - Denationalisierung und „Verdunsten“ staatlicher Funktionen (Offe);
 - Entdemokratisierung mangels berechenbarer Kontrollmechanismen (Dahrendorf).

Dieser Umbruch der politisch-ökonomischen Bedingungen findet in Unternehmen und Verwaltungen seinen Niederschlag in neuen Managementstrategien und neuen Leitbildern der Arbeit. Denn für die gewandelten Anforderungen und erhöhten Ansprüche in punkto Zeit, Flexibilität, Komplexität, Qualität und Innovationskraft erweist sich die traditionelle, die tayloristisch-fordistische Rationalisierung als suboptimal, oft sogar als disfunktional.

Erosionen vormals fixierter Normalarbeit finden statt. Arbeitsorte, Arbeitszeiten, Arbeitszuschnitte werden entgrenzt und neu arrangiert. Die strikte Trennung in Kopf- und Nur-Ausführungs-Handarbeit muss aufgegeben werden. Gefordert ist nun innovativer Input, problemlösende Leistung und eigenverantwortliche Selbstorganisation; dazu passt nicht enge Kontrolle, Hierarchie, Standardisierung. Subjektivität der Beschäftigten, im Taylorismus der auszumerzende Störfaktor, wird nun zum zentralen Produktivfaktor, den es entsprechend zu fördern gilt. Nicht zuletzt unbestimmte, nicht planbare Anforderungen erscheinen nur durch die Mobilisierung der Eigeninitiative der Beschäftigten bewältigbar.

Dies sind in etwa die wichtigsten Stichworte des Umbruchszenariums von Arbeit. Bündelt sich da nicht doch ein neuer Typus von Arbeit mit Verallgemeinerungsperspektive? Mitnichten.

Denn einerseits gilt: Auch wenn die Vorgänge der Flexibilisierung, Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit sich tatsächlich als allgemeine Tendenz der gegenwärtigen Rationalisierung durchsetzen sollten, so blieben die Folgen doch partikular und widersprüchlich. Je nach den besonderen Anwendungskonstellationen können sie Arbeitsverbesserungen aber eben auch Arbeitsverschlechterungen, können sie Gewinner, aber auch Verlierer schaffen.

Andererseits verschweigt das Umbruchszenarium die Beharrungskräfte und sogar Gegenteilstendenzen. Nicht nur wurde die tayloristische Rationalisierung bisher keineswegs in allen Branchen und Arbeitsprozessen durch neue Konzepte abgelöst, sondern neuerdings sind sogar unter bestimmten Vorzeichen Tendenzen der Rekonventionalisierung zu beobachten.

Ich wehre mich deswegen gegen eine beliebte Tendenz gerade meiner Zunft, durch catchwords *die Zukunft der Arbeit* zu charakterisieren. „Subjektivität“, „Entgrenzung“, „Flexibilität“, „Selbständigkeit“, „neue Unsicherheit“ oder „Erosion der Normalarbeit“ treffen immer nur Einzelelemente des gegenwärtigen Veränderungsprozesses. Und sie mixen sich in den verschiedenen Beschäftigungs-Segmenten der Erwerbs-Sozialstruktur zu ganz unterschiedlichen Problemlagen.

III.

Über diese unterschiedlichen Problemlagen möchte ich im folgenden einen knappen Überblick vermitteln. Ich lehne mich dabei in der Grobgliederung an den französischen Soziologen Robert Castel an, der die aktuellen Umbrüche der Erwerbsarbeit in drei Zonen aufteilt, in die die Gesellschaft seines Erachtens zunehmend mehr zerfällt:

- Die Zone der „Integration“ mit einem nach wie vor hohen Maß an Arbeitsplatzsicherheit, sozialen Rechten sowie sicheren Zugang zur gesellschaftlichen Teilhabe;
- die Zone der „Gefährdung“, in der Beschäftigungssicherheit nicht mehr gewährleistet ist und auch die gesellschaftliche Teilhabe nur noch beschränkt möglich ist;
- sowie schließlich die Zone der „Ausgrenzung“ von Erwerbsarbeit mit allenfalls noch sporadischem Zugang zu Beschäftigung bei stark benachteiligten Arbeitsbedingungen.

Lassen Sie mich diese drei Zonen etwas genauer charakterisieren:

1. Die „Ausgegrenzten“

Sie sind in der Kategorie von Arbeit und Beschäftigung nur noch negativ zu fassen. Es sind die aus diesem Bezugssystem unfreiwillig entfernten, d.h. die (Dauer-)Arbeitslosen. In Deutschland heute immerhin 4,7 Mio. offizielle und ca. 2 Mio. in Grauzonen. Hier sprechen wir immer noch schwerpunktmäßig von ehemaligen Arbeitern, doch längst sind auch ehemalige Angestellte, ja höherqualifizierte und auch kleinere Selbständige von den Freisetzungen aus Wirtschaft und Verwaltung betroffen. Ihr Ausschluss vom Arbeitsmarkt hat sich mittlerweile in der Gesell-

schaftsstruktur dauerhaft verankert, so dass einige bereits mit Blick auf die Arbeitslosen von einer „neuen Unterklasse“ der Marginalisierten und Ausgeschlossenen reden (Herkommer).

Damit sollen gesellschaftliche Handlungsmöglichkeiten und kollektive Widerstandspotenziale angedeutet werden. Doch eine solche Kategorisierung trifft m.E. allenfalls Ausnahmefälle. Auch neuere Forschungsergebnisse zeigen, dass trotz aller Massenhaftigkeit der Betroffenheit beim einzelnen Arbeitslosen immer noch individuelle Anpassung und resignative Unterwerfung dominiert. Man sieht keine Möglichkeit mehr, die Misere durch eigenes Handeln am Arbeitsmarkt zu verändern und lebt deswegen im Bewusstsein, letztlich nicht mehr zur eigentlichen Gesellschaft zu gehören. Dies ist eben eine Gesellschaft der und für die Erwerbstätigen. Wenn Schröder in seiner Regierungserklärung, in der schließlich die Kürzungen besonders auf die Arbeitslosen abzielen, die Formulierung wählte: „Wir modernisieren oder wir werden modernisiert“, so bestätigt dies sicher ungewollt eben diese Einschätzung: eine Gesellschaft der Anderen, eine Politik für andere; Arbeitslose „werden modernisiert“!

Die Kategorie der „Subjektivierung“ und „Individualisierung“, auf Arbeitslose angewendet, heißt, den Einzelnen für sein Arbeitslosenschicksal verantwortlich zu machen bzw. es als vom Einzelnen selbstverschuldetes zu begreifen. Das Gegenteil ist richtig: Die Gesellschaft verschuldet diese Schicksale und ist in der Pflicht, Lösungen zu suchen.

2. Die „Gefährdeten“

In diese Gruppierung fallen die befristet Beschäftigten, die Leih- und die Zeitarbeiter, die sowohl im Industrie- wie im Dienstleistungssektor im Status des Arbeiters wie des Angestellten in unterschiedlichen Positionen eingesetzt werden. Ihre genaue Zahl ist nicht bekannt. Die Schätzungen sprechen von 3 bis 6 Mio. Personen.

Typischerweise – wenn auch nicht ausschließlich – konzentrieren sich diese Beschäftigten im Sektor von Niedriglohn und Niedrigqualifikation. „Job-hoppen“ ist hier selten Ausdruck von neuer Freiheit und positiven Spielräumen der Individualisierung, sondern bleibt durch den Mangel an fester Beschäftigung erzwungenes Flexibilitätsverhalten. Die Betroffenen sind den Zufälligkeiten der Arbeitsmarktsituation und der Nachfrage voll ausgesetzt und zu leicht austauschbar,

um individuelle Power zu gewinnen. Der Wechsel von Arbeitslosigkeit in Beschäftigung und zurück in Arbeitslosigkeit ist ebenso ein Dauerproblem dieser Gruppe wie die zeitliche und räumliche Instabilität ihres Arbeitseinsatzes. Unsicherheit ist für die „Gefährdeten“ tatsächlich existentielle Bedrohung.

Diese Gruppen erfahren oft gleichermaßen eine Extensivierung wie eine Intensivierung ihrer Arbeit. Auch dadurch erhalten sie kaum Chancen, durch einen systematischen Qualifikationsaufbau, sei es durch Schulung, sei es durch Training on the Job, einen Wiedereinstieg in die Normalarbeit und damit eine Berufsperspektive vorzubereiten. Viele von ihnen scheinen sich in ihrer Arbeits- und Lebenssituation in einer sich wechselseitig negativ stabilisierenden Prekarität zu befinden.

Die „Gefährdeten“ entwickeln aufgrund ihrer spezifischen Position in den Betrieben ein Bewusstsein sozialer Brüchigkeit. Bei den Vorgesetzten ebenso wie bei den Kollegen finden sie als nur Befristete oft keine volle Anerkennung. Ihren Erwerbsstatus empfinden sie deswegen häufig als Stigma. Zur Welt der Arbeit, die Möglichkeiten von betrieblicher und politischer Partizipation bietet und die Chancen auf sozialen Zusammenhalt und individuelle Entfaltung eröffnet, gehören sie nicht so recht dazu. Aber sie sind im Unterschied zu den Arbeitslosen auch nicht von ihr ausgeschlossen. Im Bewusstsein sozialer Gefährdung ist die Hoffnung auf Stabilität im Erwerbsleben ebenso aufgehoben wie die bedrängende Furcht vor Abstieg und Deklassierung.

Ich komme zur Castel'schen „Zone der Integrierten“. Hier erfordert freilich die Konkretion der Problemlagen eine Differenzierung des Segments. Ich unterscheide bei den „Integrierten“ vier Beschäftigtengruppierungen:

- (1) Die „Manager und Entscheider“;
- (2) die „Innovationsträger“, d.h. Forscher, Entwickler, Planer und Fertigungsgestalter;
- (3) die „Know-how-Träger“, d.h. die Fachangestellten und die Facharbeiter in Produktion und in indirekten Bereichen;
- (4) schließlich die „Ausführenden“ in Fertigung und Verwaltung mit Tätigkeiten mit geringem, schnell vermittelbarem und leicht ersetzbarem Know-how.

Ich möchte im folgenden verdeutlichen, dass sich für diese Untergruppen die umrissenen, globalisierungsbedingten Trends entlang Entgrenzung, Flexibilität, Qualifikation, Arbeitsautonomie, Subjektivität und Selbständigkeit recht unterschiedlich auswirken.

(1) Ich beginne bei der Hierarchiespitze, bei den „*Entscheidern und Managern*“, oder, wie Dahrendorf sie bezeichnet hat, bei der „globalen Klasse“, zu der wohl bestenfalls ein paar Hunderttausend Personen zu zählen sind.

Die globale Klasse wird weniger an ihren materiellen denn an ihren immateriellen Schätzen festgemacht, an ihren „Konzepten“, „Kompetenzen“ und „Kontakten“. Sie reicht von den avancierten Computerfreaks, zu den – alten und neuen – Inhabern von Spitzenpositionen in der Industrie, in den Banken und Versicherungen sowie im Politik- und Mediensektor. Von dieser Klasse – bei aller internen Differenziertheit – gilt: Sie ist gerade dadurch gekennzeichnet, dass sie volle Subjektivität entfalten kann und die Power hat, ihre Interessen höchst selbständig und wirkungsvoll zu vertreten. Macht und Durchsetzungsvermögen bestimmen ihre soziale Stellung: ökonomische Herrschaftspotenziale sowie mediale und gesellschaftliche Präsenz sind für sie typisch.

(2) Die „*Innovationsträger*“ sind die Beschäftigten in den Sektoren der Dienstleistungs- und Informationsökonomie sowie von Forschung und Entwicklung, die sogenannten „Wissensarbeiter“: Zum Teil abhängig Beschäftigte, Angestellte, zum Teil Selbständige oder Scheinselbständige, allemal aber in Positionen mit exklusiven Ausbildungswegen und Kompetenzen. Zahlenmäßig sicher mehrere Millionen Personen, die freilich sehr unterschiedlich auf Unternehmen und Verwaltungen verteilt sind. Mit der Ausbreitung der Informationstechnologien steigt ihre Zahl.

Es handelt sich um fachlich besonders anspruchsvolle Arbeitsplätze von Systemanalytikern, Servicespezialisten, Finanzfachleuten, Industriegestaltern, Forschern, Entwicklern sowie Experten und Beratern unterschiedlichster Provinienz. Wissen muss sich mit Kreativität und Innovationsfähigkeit bündeln, um den besonderen Anforderungen ihrer Position gerecht zu werden. Die von ihnen geforderte Arbeitsleistung ist ohne hohe Autonomie bzw. gänzlich selbständiges Agieren nicht zu erbringen. Die Vermarktung der eigenen Arbeitskraft gehört zum eigenen Selbstverständnis. Bei ihnen kann mit guten Gründen von selbstbestimmten beruflichen Wegen und Lebenschancen gesprochen werden. „Individualisierung“ und „Subjektivierung“ treffen ihr Selbstbild.

Freilich: Auch diese „Innovationsträger“ tragen in den letzten Jahren gewachsene Bürden. Unter dem extremen Markt- und Leistungsdruck der forcierten nationalen und internationalen Konkurrenz zeigen sich bei diesen in ihrer Arbeits-, Berufs- und Beschäftigungssituation Hochprivilegierten neue Risiken. Diese Gruppen werden immer rigoroser und auf flexible, innovative Aufgaben konzentriert. Die Kreativitäts- und Lernkapazitäten, gerade wenn sie auf Dauer erwartet werden, können auch überfordern. Zudem wird eine Leistungsbereitschaft als Selbstverpflichtung vorausgesetzt, die vor Selbstaussbeutung nicht Halt macht und rigoros auch die Lebenszeit prägt. Der Zugriff auf die Gesamtpersönlichkeit der Beschäftigten wird immer stärker und die Totalisierung der Arbeit immer unabweisbarer.

Die Überlegungen des amerikanischen Soziologen Richard Sennett über den „flexiblen Menschen“, der in neue Unsicherheiten geführt wird, gehören hier her als Kehrseite von Subjektivierung und Arbeitsautonomie. Dennoch sollten wir bei diesen Wissensarbeitern aber auch die neue Gefährdung nicht überschätzen und etwa mit denen der gefährdeten Lohnarbeit gleichsetzen. Die „Innovationsträger“ verfügen normalerweise über beachtliche immaterielle und auch materielle Ressourcen, die ihnen die Möglichkeiten von Abwehr und Gegenstrategien lässt.

(3) Die „*Know-how-Träger*“ sind zwar nicht die kreativen Wissensarbeiter der Modernisierung, wohl aber aktive Mitspieler und Mitgestalter des Innovationsprozesses. In einzelnen Unternehmen und Verwaltungen machen sie nur 10 bis 20 % der Beschäftigten aus, in anderen aber auch schon 40 bis 50 %.

Grundlage ihrer Arbeits- und Beschäftigungssituation, die sich unter den neuen ökonomischen Rahmenbedingungen durch die erhöhten Prozessanforderungen deutlich verbessert hat, ist die bereits vorgestellte anti-tayloristische, innovative Arbeitspolitik der Unternehmen, die wichtige Bereiche der Facharbeiter- und Fachangestelltenarbeit aufgewertet hat. Die Unternehmen versprechen sich von der neuen Arbeitspolitik sichere Prozessbeherrschung und Vorgangsbearbeitung, sowie erhöhten und zudem qualitativ verbesserten Output. Dies meint in Fertigung, Service, Verwaltung und Entwicklung Aufgaben der „Gewährleistung“, „Instandhaltung“, „Problemlösung“, „Systemregulierung“ und „Prozesssteuerung“. Für ihre Bewältigung gibt es keine standardisierten, formatisierten Lösungswege; sie erfordern hohe Fach- und Sozialkompetenz, Flexibilität und Improvisationsvermögen.

Um die Probleme, die für die Know-how-Träger mit dieser Arbeit auftreten, genauer bestimmen zu können, gibt die Negativfolie tayloristischer Arbeitspolitik nur noch wenig her. Hier heißt es vielmehr, neue Widerspruchsmomente aufzudecken und in ihrer Gewichtigkeit zu dechiffrieren: Höheren Leistungsanforderungen und verstärktem Leistungsdruck stehen selbständige Arbeitsgestaltung und eigenverantwortliches Handeln gegenüber. Interessenverletzungen insbesondere in der Leistungsbeanspruchung kombinieren sich mit Verbesserungen durch Zugewinn an Fachlichkeit, Verhaltenssouveränität und Arbeitsautonomie.

(4) Ich komme jetzt zum letzten Beschäftigten-Segment, zu den „Ausführenden“ in Fertigung, Verwaltung und Dienstleistung. Sie sind vor allem in Branchen und Betriebsbereichen mit hohen Anteilen an (noch) nicht technisierten, also arbeitsintensiven Prozessen, in denen manuelle Repeitivtätigkeiten im Vordergrund stehen. Dort können sie immer noch 70 bis 80 % der Belegschaften ausmachen. Diese Beschäftigten sehen sich wie eh und je mit rigiden, hohen Leistungsanforderungen konfrontiert bei stark standardisierter, inhaltsentleerter, geringqualifizierter, unselbständiger Arbeit.

In den letzten zwei Jahrzehnten gab es zwar vereinzelte Versuche, auch bei diesen Arbeitstypen eine anti-tayloristische Arbeitspolitik zu praktizieren, d.h. ihre Arbeit inhaltlich anzureichern und den Beschäftigten vor allem durch Gruppenarbeit mehr Selbständigkeit und Verantwortung zu übertragen. Aber gegenwärtig werden selbst diese zögerlichen Bemühungen um Arbeitsverbesserung in vielen Bereichen wieder zurückgenommen. Zu beobachten sind Tendenzen einer Rekonventionalisierung der Arbeitspolitik und entsprechende Auswirkungen auf die Arbeit.

Für diese Beschäftigten verschärft sich wieder das alte doppelte Dilemma ihrer Arbeit: Fachliche Unterforderung bei gleichzeitiger physisch und/oder psychischer Überforderung. Gerade beim allgemeinen Trend zum Einsatz höherwertigerer Arbeit mit erweiterter Qualifikationsnachfrage wird damit ein Beschäftigungssegment stabilisiert, das der betrieblichen Marginalisierung, abnehmender Arbeitsmarktfähigkeit und damit wachsender Beschäftigungsunsicherheit ausgesetzt ist.

Soviel zu den Beschäftigungs-Segmenten. Da wäre vieles natürlich ausdifferenzieren und zu konkretisieren. Insbesondere die Geschlechterproblematik, Alterszusammenhänge, Branchenty-

pisches. Mir ging es aber mit diesem Teil meiner Ausführungen vor allem um Verständnis für meinen Vortragstitel: „Widersprüchliches“. Die benannten Erwerbsstrukturen und die erkennbaren Entwicklungstrends lassen sich nur *falsch* auf einen gemeinsamen Nenner bringen.

IV.

Damit komme ich zum dritten und abschließenden Teil meines Vortrags: Ich will drei Ansätze der Politik benennen, die die gezeichneten Strukturen von Arbeit und Nichtarbeit wesentlich beeinflussen und sie dynamisieren könnten: die Arbeitspolitik, die Arbeitsmarktpolitik und die Beschäftigungspolitik.

1. Die in den Unternehmen und Verwaltungen praktizierte *Arbeitspolitik* entscheidet wesentlich darüber, wie sich die beiden Segmente „Know-how-Träger“ und „Ausführende“ quantitativ entwickeln werden und wie genau die qualitativen Konturen der Arbeitsanforderungen in diesen Segmenten aussehen. Eine innovative Arbeitspolitik, die durch radikale Rücknahme von Arbeitsteilung und hohe Selbstorganisation einen Arbeitseinsatz praktiziert, mit dem die Aufgaben der Problemlösung, der Arbeitssteuerung und Prozessoptimierung von den Mannschaften in Eigenverantwortung bewältigt werden, erhöht deutlich den Anteil der „Know-how-Träger“ und verringert den der „Nur-Ausführungsarbeiten“. Umgekehrt schreibt eine konservative Arbeitspolitik die alten Strukturen im wesentlichen fort. Und die in den letzten Jahren in bestimmten arbeitsintensiven Prozessen, insbesondere in den Montagen sowie im Kreditgewerbe und im Einzelhandel zu beobachtende Rekonventionalisierung mit einer Re-Standardisierung und Re-Hierarchisierung der Arbeit erhöht sogar noch die Beschäftigungsfelder mit überwiegend restriktiven Formen der Arbeit.

In einigen Wirtschaftsbereichen ist gegenwärtig eine offene arbeitspolitische Konzeptauseinandersetzung zu beobachten.

- Die einen, die Modernisierer, oft unterstützt von den Betriebs- und Personalräten, setzen auf innovative Arbeitspolitik mit funktionserweiterter und selbstorganisierter Arbeit und nehmen dafür in Kauf, dass diese Professionalisierung die Ausbildungs- und Weiterbildungskosten

erhöht. Das Invest in human resources rechnet sich für sie durch erhöhte Arbeitsqualität, verbesserte Prozessoptimierung und gesicherte Technikbeherrschung.

- Die anderen argumentieren bei der Begründung für den Fortbestand und erneuten Rückgriff auf die traditionellen Konzepte neuerdings mit den Ansprüchen der Shareholder-Value-Ökonomie: kurzfristig realisierbare Renditen. Mit billigeren, leicht austauschbaren und besser kontrollierbaren Arbeitskräften schmücken sie ihre Erfolgsbilanzen.

Ich denke: gerade für Deutschland ist das ein verheerendes Signal. Wir haben gute Gründe, auch in der Tradition der Stärken unseres Ausbildungssystems weiter auf verallgemeinernden Ausbau und alle betreffende Niveauehebung der human resources zu setzen. Die dauerhafte Konkurrenzfähigkeit der deutschen Wirtschaft ist schwer vorstellbar ohne zusätzliche Investitionen in das Humankapital. Nur damit bewahren wir uns Chancen für eine gleichermaßen wirtschaftliche wie gesellschaftliche Fortschrittsperspektive.

2. Die *Arbeitsmarktpolitik* ist ja nicht zuletzt durch die Debatten um die Hartz-Kommission in aller Munde. Ich wage im Moment keine Einschätzung, was daraus nun tatsächlich wird. Aber insbesondere in punkto „Zeitarbeit“ und im Umgang mit „Arbeitslosen“ waren in den Papieren meines Erachtens vernünftige Überlegungen andiskutiert. Die neue Arbeitsmarktpolitik wollte die bisher oft üblichen paternalistischen Bevormundungen und die Stellvertreterattitüde ablegen und die Arbeitslosen als selbstverantwortliche, selbständige Akteure in ihre Politik einbeziehen. Sie könnten die eigene prekäre Lage am besten erkennen; sie sind als Arbeitssuchende die kompetentesten Experten für aussichtsreiche Lösungen.

Die Hartz-Überlegungen zur Arbeitsmarktpolitik gingen m.E. zurecht von einer veränderten Interessenlage der Wirtschaft aus. Die Handlungsbedingungen der Unternehmen haben sich, wie ich ausgeführt habe, durch die Globalisierung radikal gewandelt. Komplexe, sich rasch verändernde und schwerer kalkulierbare Märkte schaffen größer werdende Planungsunsicherheiten. Immerhin spricht die Wirtschaft neben den gemeldeten 380.000 offenen Stellen noch von bis zu 1 Million weiterer, nicht besetzter Arbeitsplätzen. Die nach wie vor hohen Überstundenzahl signalisiert ebenfalls nicht gedeckte Arbeitskapazitäten.

Hinter den offen bleibenden Stellen verbirgt sich beides: Das Qualifikationsmismatch und eine „neue Zögerlichkeit“ gegenüber Festeinstellungen wegen der gewachsenen Planungsunsicherhei-

ten. Deshalb sind Ausweitung der Zeitarbeit und eine zielgenaue Qualifizierungspolitik für vorab in den Unternehmen benannte Arbeitsplätze eine durchaus passende Antwort. Ein solcher Ansatz bietet den Betrieben eine erweiterte Personalflexibilität und eine passgenaue, öffentlich gestützte Einarbeitung und Weiterbildung. Geboten wird eine staatlich geförderte „verlängerte Probezeit“, die bei Übernahme ins feste Arbeitsverhältnis die betrieblichen Risiken von Fehlbesetzungen erheblich reduziert. Gründe genug für die Wirtschaft, die vorhandenen „stillen Beschäftigungsreserven“ stufenweise in normale Arbeitsverhältnisse zu transformieren.

Und wie verhält sich der Politikansatz erweiterter Zeitarbeit zu den Interessen der Arbeitslosen? Für die Arbeitslosen wird eine solche arbeitsmarktpolitische Flexibilitätsoffensive m.E. dann akzeptabel, wenn sie gleichzeitig Zeitarbeit als Beschäftigungsform tatsächlich grundsätzlich neu definiert. Die heute praktizierte Zeitarbeit gilt der Mehrheit immer noch - und zu Recht - als „Beschäftigung zweiter Klasse“ oder gar als „Sklavenarbeit“: unsicher, ungerecht und sozial deklasierend.

Eine Arbeitsmarktpolitik, die auf eine Ausweitung der Zeitarbeit setzt und die von den Arbeitslosen mit getragen werden soll, muss Zeitarbeit vom Stigma der Unsicherheit und Zweitklassigkeit befreien. Sie muss zu einer staatlich unterstützten "Beschäftigungsform im Übergang" werden und einen ersten Schritt zu einer stabilen Integration ins Erwerbsleben darstellen. Zeitarbeit darf keinen Dauer-Beschäftigungsstatus mehr begründen. Eine solche Perspektive macht es für die Arbeitslosen dann auch zumutbar, sich mit Zeitarbeit auf zusätzliche Qualifizierungen einzulassen. Denn damit können Arbeitslose Zeitarbeit als notwendige Etappe einer Aufwärtsspirale begreifen, nicht mehr als möglicherweise verhängnisvollen Einstieg in den Abstieg.

Diese Arbeitsmarktpolitik könnte also das Sozialstruktursegment der „Ausgegrenzten“ verkleinern und für das Segment der „Gefährdeten“ die Prekarität abbauen.

3. Die *Beschäftigungspolitik*. Was ich von der hier heute eröffneten „Beschäftigungsförderinitiative“ gehört habe bringt m.E. richtige Entwicklungen auf den Weg. Es könnte dabei um substantielle Verbesserungen für das Sozialstruktur-Segment der „Ausgeschlossenen“ gehen. Ich möchte unter dem Stichwort „Beschäftigungspolitik“ nur ein paar Informationen über ein Vorhaben geben, das ich mit meinem Institut begleite und evaluiere: das VW-Projekt 5000x5000, oder in der Kurzform, die Auto5000 GmbH. Es versucht aus der Perspektive eines Großunternehmens

eine innovative Antwort auf die allgemeine Perspektivlosigkeit im Umgang mit Massenarbeitslosigkeit zu geben. Bei einer neuen Fertigung, bei einem neuen Werk wurde nicht nur auf die angedachte Standortwahl Osteuropa verzichtet, sondern bei der Rekrutierung der neuen Mannschaft sollten ausschließlich Arbeitslose des näheren und weiteren Umfeldes von Wolfsburg berücksichtigt werden. Das Motivbündel für eine solche Beschäftigungspolitik ist höchst aufschlussreich aber viel zu komplex, um es jetzt vorzustellen. Mir geht es hier um ein paar Informationen zur Umsetzung dieses beschäftigungspolitischen Ansatzes.

Bereits bei der Ankündigung des Projekts zeigte sich: Das Interesse der Arbeitslosen war riesig groß und 40.000 bewarben sich. Ein Beispiel dafür: Beschäftigungsnachfrage braucht sich um die Arbeitslosennachfrage keine Sorgen zu machen. Jeder Versuch, das Arbeitslosenproblem als Kampf gegen eine Drückeberger- bzw. Frühverrentungsmentalität und eine Haltung der Arbeitsabstinenz angehen zu wollen, es deswegen mit finanziellem Druck lösen zu wollen, ist gleichermaßen vergeblich wie falsch. Unterstellt wird dabei als Kardinalproblem ein individuelles Verschulden respektive eine Verweigerungshaltung. Wir wissen: Die Betroffenen weisen dies nur als Verhöhnung zurück. Sie verweisen zurecht auf ihre oft ungezählten vergeblichen Bemühungen bei der Arbeitssuche.

Von der Auto5000 GmbH wurden dann tatsächlich, von Ausnahmen abgesehen, nur Arbeitslose rekrutiert, 50 % sogar Langzeitarbeitslose. Ein dreistufiger Auswahlprozess sorgte für eine Belegschaft mit extrem hohem Niveau schon der Formalausbildung: 85 % oberhalb der Hauptschule, 95 % Facharbeiterausbildung, 64 % davon aus Metall- und Elektroberufen, d.h. für Autofertigung einschlägig. In mehrmonatigen Vorabschulungen und in Praktikas wurden Teilgruppen für die drei Bereichen der Fertigung, d.h. für den Rohkarossenbau, die Lackierung und die Montage, prozessspezifisch geschult.

Die so rekrutierte und ausgebildete Mannschaft schlägt sich bisher im Aufbau und Hochfahrprozess der Fertigung ausgezeichnet. Sie hat dezidierte Arbeitsansprüche an eine angemessene Bezahlung, berufliche Perspektiven und sichere Beschäftigung. Aber diese Mannschaft bringt für das Unternehmen eine besondere Motivation mit: Sie begreift die Auto5000 GmbH als ein Projekt, dessen Erfolg ganz wesentlich vom eigenen Engagement und der von ihr selbst eingebrachten Arbeitsleistung abhängt. Das wird nicht delegiert an das Management. Diese Mannschaft ist für den Erfolg zu höchstem Einsatz bereit. Sie wollen selbst wirkungsvolle Akteure sein bei der

Einhaltung der Stückzahlen, der Qualitätsnormen, bei Planungsverbesserungen und Prozessoptimierungen. Sie wollen eben das Projekt für sich gewinnen.

Im Moment jedenfalls läuft alles darauf hinaus, dass die Auto5000 GmbH einen gewichtigen Nachweis führen wird für eine Beschäftigungspolitik, die durch das Angebot einer glaubwürdigen Gewinnerperspektive für Arbeitslose auch beachtliche Unternehmenserfolge begründet.

V.

Gestatten Sie mir eine *Schlussbemerkung*. Der englische Soziologe Thomas Humphrey Marshall hat unmittelbar nach dem zweiten Weltkrieg eine zwischenzeitlich berühmt gewordene Unterscheidung von drei Arten von Bürgerrechten eingeführt:

- *persönliche Rechte*, die die Unversehrtheit der Person und ihre Gleichheit vor dem Gericht garantieren; das 18. Jahrhundert steht ihm für die Einführung dieser persönlichen Rechte.
- *Politische Rechte*, die es erlauben, die Regierungsorgane zu wählen und sich in sie wählen zu lassen; hierfür steht das 19. Jahrhundert.
- Schließlich die *sozialen Rechte*, die Marshall folgendermaßen definiert: „Mit dem sozialen Element bezeichne ich eine Reihe von Rechten, vom Recht auf ein Mindestmaß an wirtschaftlicher Wohlfahrt und Sicherheit über das Recht auf einen vollen Anteil am gesellschaftlichen Erbe, bis zum Recht auf ein Leben als zivilisiertes Wesen entsprechend der gesellschaftlich vorherrschenden Standards.“

Marshall sah einen wesentlichen Fortschritt des 20. Jahrhunderts in der Durchsetzung dieser „sozialen Rechte“.

Wir würden heute in Aufnahme von Marshalls Gedanken sagen: Man muss die drei Rechte als Einheit begreifen und sie verknüpfen. Erst die sozialen Rechte sichern die Wahrnehmung der persönlichen und politischen Rechte materiell ab. Dies ist der Grundgedanke unserer modernen, wohlfahrtsstaatlich geprägten Vorstellung von Demokratie: Sie muss eine soziale Grundlage haben, sonst ist sie keine Demokratie.

Bei allen aktuellen Überlegungen zum Umbau des Sozialstaats sollte dieser Gesichtspunkt nicht außeracht gelassen werden – sonst geht uns, mit anderer Begründung als Dahrendorf meinte, über dem Abbau des Sozialstaats im 21. Jahrhundert die Demokratie verloren.